

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TAMIRES DIOGO PERUCH

**MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS**

CRICIÚMA

2013

TAMIRES DIOGO PERUCH

**MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para obtenção do grau de
bacharel no curso de Ciências Contábeis da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2013

TAMIRES DIOGO PERUCH

**MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha
de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 27 de novembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos – Esp. - Orientador

Prof. Edson Cichella – Esp. – (UNESC)

Prof. Marja Feuser – Esp. - (UNESC)

**Dedico este trabalho aos,
meus pais, meus melhores amigos, que
sempre me incentivaram e deram força aos
estudos.**

**Ao orientador Rafael dos Santos, por sua
paciência e dedicação na construção deste.**

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, por ser meu apoio nas horas necessárias, me incentivando a seguir com fé e aceitando todos os fatos. Pois como disse Jesus “Se tendes fé, cumpre saber que tudo é possível àquele que crê”.

Agradeço aos meus pais, Angelino e Rosimere Peruch, por todo amor, carinho e amizade que sempre recebi. Por estarem sempre ao meu lado, apoiando nas minhas decisões. E por tantas vezes terem aberto mão dos seus sonhos, pelos meus. Eu amo muito vocês.

Ao meu namorado e melhor amigo Sebastião Ramos, por todo carinho e paciência pelos finais de semanas perdidos. E por me incentivar e cobrar a finalização deste.

Aos meus colegas, que se tornaram amigos Lilian Marcon de Deus e Laurindo Andrade, por toda amizade e cumplicidade ao final destes 2 anos, desde quando nos juntamos.

Ao meu orientador Rafael dos Santos, por sua competência, dedicação, paciência e todo tempo prestado a elaboração deste.

Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis da UNESC.

E todos aqueles colegas que participaram e contribuíram à minha vida acadêmica ao longo destes semestres.

**“Posso vencer todas as coisas pelo poder
de Cristo. Ele me dará forças.”**

(São Paulo)

RESUMO

PERUCH, TAMIRES DIOGO. Boas Práticas de Governança Corporativa em pequenas e médias empresas. 2013. 61f. Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A Governança Corporativa é um tema em evidência nas grandes corporações mundiais. Ela surge para adequar à administração empresarial e os relacionamentos com proprietário, com o conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, ou seja, ela dá um norte aos mesmos, facilitando as transações empresariais. Com a publicação das Melhores Práticas de Governança Corporativa pelo IBGC, a aplicação destes princípios foi facilitada, por meio de recomendações objetivas que indicam o caminho às grandes corporações, dando-lhes auxílio e base, na hierarquia empresarial. A primeira versão do Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa estava voltada para as necessidades da época, focando no conselho de administração. Ao longo dos anos as necessidades foram mudando e o manual se adequando, sendo inseridos outros agentes de governança, como conselho fiscal, conselho de família, auditoria independente, até chegar ao que está hoje, em sua 4ª edição. Sendo o Brasil uma economia em desenvolvimento, onde, conforme o IBGE, 99% das empresas devidamente registradas são pequenas e médias, busca-se uma ferramenta de auxílio à gestão das empresas, e assim, contribuir para a sua perenidade, bem como seu crescimento. A pesquisa de campo foi feita, por meio de um questionário, onde se abordou o enquadramento das Melhores Práticas de Governança Corporativa junto às empresas de pequeno e médio porte dos setores de vestuário, transportadora supermercadista, metalúrgica, construção civil e contabilidade.

Palavra-Chave: Governança Corporativa, Pequenas e médias empresas, perenidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistema de Governança Corporativa.....	16
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Acordo entre sócios	43
Gráfico 2 – Reunião de Sócios	44
Gráfico 3 – Documentação da Reunião em ata	44
Gráfico 4 – Formação do Conselho de Família	45
Gráfico 5 – Implantação de Conselho de Administração.....	46
Gráfico 6 – Contratação de Conselheiros	46
Gráfico 7 – Criação de níveis hierárquicos	47
Gráfico 8 – Formulação de Planejamento Estratégico	48
Gráfico 9 – Realização de Orçamento	48
Gráfico 10 – Permitir auditoria Independente	49
Gráfico 11 – Incorporar Conselho Fiscal.....	50
Gráfico 12 – Criar código de ética e conduta.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro da metodologia utilizada.....	41
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 TEMA E PROBLEMA	5
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	6
1.3 JUSTIFICATIVA	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	8
2.1.1 Teoria de Agência	10
2.1.2 Governança Corporativa e a Meritocracia	12
2.2 OBJETIVOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
2.3 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	14
2.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
2.4.1 Conselho de Família	17
2.4.2 Conselho/Assembleia dos Acionistas	18
2.4.3 Conselho de Administração	19
2.4.4 CEO	20
2.5 GESTÃO EMPRESARIAL E A GOVERNANÇA CORPORATIVA	22
2.6 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	24
2.6.1 Propriedade	24
2.6.2 Conselho de Administração	27
2.6.3 Gestão	29
2.6.4 Auditoria Independente	31
2.6.5 Conselho Fiscal	33
2.6.6 Conduta e Conflito de Interesses	34
2.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES	37
2.8 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	38
3 METODOLOGIA	40
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	40
3.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	41
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	43
4.1 Propriedade	43
4.2 Conselho de Administração	45

4.3 Gestão	47
4.4 Auditoria Independente	49
4.5 Conselho Fiscal	49
4.6 Conduta e Conflito de Interesses	50
5 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE	58
APÊNDICE A	59

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa demonstrar que a Governança Corporativa, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pode ser um recurso na gestão de pequenas e médias empresas.

As MPE's têm evoluído muito, segundo o SEBRAE (2007), por dois motivos, o primeiro é o controle da inflação e a redução da carga de juros, acompanhado do aumento de crédito e do consumo. E o segundo fator é a melhora na qualidade empresarial, visto que os empresários possuem curso superior, e experiências anteriores em grandes corporações, capacitando-os a exercer suas funções na empresa.

Estas empresas são fundamentais para o desenvolvimento do país, gerando riqueza e empregos. No entanto, sua perpetuidade pode ser comprometida devido à falha na gestão, vale frisar que a expectativa de vida empresarial dessas MPE's é de no máximo 5 anos.

A Governança Corporativa surgiu nas grandes corporações com a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2008). O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa guia os acionistas e administradores nas tomadas de decisões, a fim de se chegar ao objetivo citado. Sendo assim, a Governança Corporativa pode auxiliar na gestão de pequenas e médias empresas.

Inicialmente, será conceituada a Governança Corporativa, em seguida será explanado o tema “Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa”, e a questão-problema, que surgiu do tema que este estudo pretende responder. Após será pontuado o objetivo geral, bem como os objetivos específicos, seguido da justificativa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A partir dos escândalos em empresas de nível mundial, a governança corporativa ganhou evidência internacionalmente. Grandes corporações utilizam-se dela para demonstrar às pessoas interessadas (*stakeholders*) e, principalmente, àqueles que podem afetar ou serem afetados pela empresa (*shareholders*) sua transparência, equidade, sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

Motivado por esses escândalos, foi criado em 2002 a lei Sarbanes-Oxley com o objetivo de recuperar a credibilidade do mercado de capitais, por meio de uma rigorosa compilação de deveres, responsabilidades e sanções aos administradores, a fim de evitar fraudes.

A governança corporativa é um assunto que, ainda, remete as grandes corporações, o que causa aversão para os gestores de pequenas e médias empresas. No entanto, a governança corporativa, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), nada mais é que um sistema na qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade.

Os princípios de governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle, basta que a empresa se adapte a este tipo de gestão.

No Brasil, as pequenas e médias empresas são o sustentáculo da economia, representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país, segundo dados do IBGE. Esta demanda empresarial desencadeou uma consolidação da legislação brasileira, pois geram estabilidade macroeconômica bem como uma cobrança mais assídua da sociedade. Em virtude desses fatos a governança corporativa vem se infiltrando cada dia mais na vida dos profissionais e das empresas.

Considerando que a gestão de pequenas empresas geralmente é carente em relação a informações financeiras, gerando a ausência de indicadores necessários para uma boa gestão, o que resulta em uma falta de definição do que a empresa necessita, surge a seguinte questão-problema: É possível aplicar o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC em pequenas e médias empresas?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do trabalho consiste em descobrir, por meio de uma pesquisa, se é possível aplicar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, em empresas de pequeno e médio porte.

Para atingir o objetivo geral, pontuam-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever, conforme literatura específica, o que consiste a governança corporativa e estudar o código de melhores práticas;
- Identificar como as pequenas e médias empresas encontram-se atualmente em relação à gestão; e
- Verificar se é possível aplicar o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa em pequenas e médias empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do contexto apresentado, há uma crescente procura pelos mecanismos de governança corporativa, para auxiliar na gestão empresarial e garantir assim, a sua sobrevivência. No entanto, a falta de informação por parte dos gestores de pequenas e médias empresas faz com que este método de gestão torne-se um tabu, acreditando que somente são aplicáveis as grandes corporações.

Este estudo visa mostrar que é possível inserir a Governança Corporativa em pequenas e médias empresas, onde a relevância social é mostrar como isto é executável. Para acompanhar o atual cenário financeiro brasileiro, essas empresas necessitam de um auxílio para melhorar sua gestão, garantindo, assim, o seu desenvolvimento e sua sobrevivência.

Para Kloter (1998, p. 20) “a organização de uma empresa incide de sua estrutura política e cultural, que tendem a tornar-se ultrapassados em um ambiente de negócios de mudanças simultâneas”. Já Silva (2006, p.3) diz que “a palavra governança está relacionada a governo, assim, governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa (*corporation*)”. A governança corporativa vem para sustentar na empresa seus

pilares, suas práticas e sua estrutura, por meio de competências adequadas para cada função, auxiliando na melhora da gestão empresarial.

Por meio de estudos preliminares, constatou-se que a literatura não aborda profundamente o assunto descrito deste trabalho. Com isto, acredita-se contribuir com a ciência contábil, por meio deste trabalho.

Desta maneira, o assunto abordado justifica-se por um meio para as pequenas e médias empresas melhorarem a qualidade de sua gestão por intermédio dos princípios estabelecidos, independente da origem do capital e do porte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se neste capítulo a fundamentação teórica, por meio de revisão bibliográfica, cujo foco é explanar o significado da Governança corporativa bem como entender seus conceitos e pilares. Visa-se compreender as boas práticas de governança corporativa e como se encontram as pequenas empresas e médias, desenvolvendo um paralelo entre estes dois pontos, a fim de no próximo capítulo demonstrar que a Governança Corporativa pode ser uma via de auxílio para melhorar a gestão dessas empresas.

Demonstra-se, também, um panorama da atual situação das pequenas e médias empresas brasileiras, que vêm evidenciando a existência de falhas gerenciais como fator que ocasiona a extinção das mesmas.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p.19), descreve a Governança Corporativa como um sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. A Governança Corporativa delimita um conjunto de regras, baseada em práticas, com o objetivo de organizar, coordenar, atender, distribuir e/ou proteger o relacionamento das partes interessadas, garantindo assim, aos acionistas uma correta gestão nas decisões estratégicas da empresa, a fim de maximizar o valor do empreendimento, bem como sua perpetuação.

Conforme Oliveira (2006, p.16) Governança Corporativa é:

Um conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governo -, facilitando o acesso a informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

A Bolsa de Toronto salientou no *Dey Report* que

Governança Corporativa significa o processo e estrutura usada para dirigir e gerenciar os negócios da companhia com o objetivo de aumentar o valor dos acionistas, o que incluiu assegurar a viabilidade econômica da empresa. O processo e estrutura definem a divisão do poder e estabelecem os

mecanismos para fixar responsabilidades entre acionistas, conselho da administração e direção executiva.

Para Padoveze (2006), o despertar da Governança Corporativa foi a partir da formação e evolução do sistema capitalista. Consequentemente, surgiu a diluição do capital de controle e o divórcio entre capital e gestão. A despersonalização da propriedade gerou uma mudança na estrutura de poder, e esta mudança trouxe alguns conflitos, foram estes que acarretaram a reaproximação da propriedade e gestão pelo caminho da difusão e da adoção das boas práticas de governança corporativa. Estes fatores contribuíram para o desenvolvimento e ascensão dos gestores como novas figuras no mercado corporativo.

O IBGC afirma que, em meados dos anos 90, surgiu a necessidade dos acionistas de criar regras que, além de protegê-los dos abusos da diretoria executiva, fosse um conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar o comportamento dos acionistas.

No entanto, em 1932, o conceito de Governança Corporativa já havia sido traçado por A. Berle e G. Means, na obra *The Modern Corporation and Private Property*, onde os autores argumentam pela primeira vez a separação entre a propriedade e o controle das organizações, fundamentado futuramente como Conflito de Agência. Este conflito parte, em princípio, da diferença de objetivo entre o executivo, que é o responsável pela gestão da empresa e o acionista que é o detentor da propriedade. Chiavenato (2007, p.343) conclui, “o conceito de Governança Corporativa surgiu a partir da separação entre a propriedade e a gestão da empresa”.

O tema Governança Corporativa começou a ter maior relevância com os casos de escândalos envolvendo corporações de renome dos Estados Unidos, que causaram um significativo prejuízo ao mercado financeiro e, principalmente, a sociedade. Esses escândalos geraram uma crise internacional de confiança, onde se passou a perceber a importância da qualidade das informações (SILVA, 2006). O autor ainda destaca que o conflito de administração é um dos motivos para a implementação das melhores práticas de governança corporativa, sendo que uma das exigências é a incorporação de conselheiros independentes.

Child e Rodrigues (2004, *apud* ÁLVAREZ, GIACOMETTI e GUSSO, 2008, p. 35) sugerem:

A governança corporativa preocupa-se em assegurar que os executivos gerenciem as firmas honesta e efetivamente de forma a garantir um retorno justo e aceitável àqueles que investiram recursos na firma.

Segundo Robert Monks e Minow (2004, *apud* ANDRADE e ROSSETI, 2007), a Governança Corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam:

- Assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritárias;
- Disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos;
- Possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos;
- Promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

No Brasil, segundo o IBGC a Governança Corporativa é um tema relevantemente novo, contudo, o fenômeno de implementação foi consideravelmente acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, o que criou um ambiente corporativo mais competitivo, e assim a necessidade de capitalização das empresas. A razão da manifestação destas práticas no Brasil, de acordo com o IBGC (2013), foi o anseio das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. Empresas brasileiras que já adotaram esta prática, por exemplo, são a Natura, Petrobrás, Bradesco, entre outras.

2.1.1 Teoria de Agência

A teoria de agência é o “*start*” para a Governança Corporativa, pois foi a partir dos problemas resultantes da separação entre propriedade e gestão que surgiu o chamado conflito de agência. Tricker (2000, *apud* ÁLVAREZ, GIACOMETTI e GUSSO, 2008) exemplifica este conflito de agência, mencionando Adam Smith, com a justificativa de que não se pode esperar que o agente administrador cuide do dinheiro do agente proprietário do mesmo modo que faria com o seu.

Ou seja, os conflitos de agência,

aparecem quando o bem-estar de uma parte (denominada principal) depende das decisões tomadas por outra (denominada agente). Embora o agente deva tomar decisões em benefício do principal, muitas vezes ocorrem situações em que os interessados dos dois são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista por parte do agente (CARVALHO, 2002, p. 19 *apud* SILVA, 2003).

Este conflito de agência pode ser dividido em três problemas específicos, segundo Hasmann e Kraakmann (2004, *apud*, RIBEIRO 2009), sendo o primeiro envolvendo acionistas e gestores, como citado anteriormente. O segundo conflito é relacionado ao acionista majoritário, que neste caso faz o papel do principal e o acionista minoritário faz o papel do agente, onde o problema central está em garantir que o primeiro não expropriará o segundo. Por fim, o terceiro problema que o autor cita é entre a empresa e as outras partes que detêm contrato, tais como credores, empregados e clientes, neste caso o problema é evitar que a empresa, enquanto agente, não aja de forma oportunista.

Means (*apud* ÁLVAREZ, GIACOMETTI e GUSSO, 2008, p.5) complementa com três propostas para o conceito de conflito de agência,

propriedade ou interesse, controle ou poder e gestão ou ação como referência à corporação. Um grupo de indivíduos (proprietários) tem interesses, enquanto um segundo grupo tem poderes que se tornam efetivos mediante a gestão da corporação e, em particular por meio do conselho de administração. E o controle está nas mãos daqueles que têm de fato o poder para selecionar os membros do conselho ou, então, para estabelecer as diretrizes da gestão.

Os custos de agências são os gastos que o acionista gera para compor os interesses dos gestores e surgem em qualquer situação envolvendo esforços cooperativos entre duas ou mais pessoas (JENSEN e MECHING, 1976). Para Jensen e Mecking (1976, *apud* GARCIA, 2005, p.15) aderem-se neste custo,

- Custo de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente;
- Gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;
- Gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos serão prejudiciais ao mesmo;
- Perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que seriam maximizar a riqueza do principal.

A Governança Corporativa surge para atenuar este problema, que ocorre quando o proprietário transfere o poder de tomada de decisão ao Executivo principal, e este passa a tomá-las em prol de benefício próprio e não em pró do acionista.

2.1.2 Governança Corporativa e a Meritocracia

A meritocracia provém do latim *mereo*, que significa obter, merecer, ou seja, é a forma de governo baseada no mérito. Em suma, as posições hierárquicas são obtidas através do merecimento, por meio de uma análise de desempenho.

Essa análise de desempenho pode ser através de metas, índices e de acordo com a necessidade da empresa. Bressane (*apud* PALMEIRAS, 2012), explica que esta análise tem como objetivo engajar as pessoas e pode ser utilizada em todos os níveis da empresa, para ele: “Quando você compartilha metas com todos os setores você gera uma cumplicidade entre os profissionais. A área de venda depende da produção e finanças precisam do setor de venda”. A meritocracia está intimamente ligada à motivação. Chiavenato (2004, p.231) descreve motivação como, “um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

Alem disso, apesar da meritocracia ter suas origens no setor governamental, hoje se aplica a qualquer instituição, que associa a contratação e o crescimento profissional ao merecimento individual. Ou seja, a meritocracia propicia efeitos positivos internos por meio da valorização de determinados elementos específicos, como o conhecimento difuso, a postura ética e as habilidades práticas (BARBOSA, 2010).

Para Barbosa (2010),

a utilização do sistema de mérito garante uma boa governança corporativa, pois promove a ética organizacional através da transparência das decisões, garante segurança nas relações jurídicas, umas vez que afasta o subjetivismo na utilização de critérios de contratação e fomenta o crescimento profissional daquele que almeja uma carreira de sucesso dentro ou fora da instituição.

Diante do contexto apresentado, percebe-se que a globalização influenciou as empresas a terem esta visão meritocrática, baseada na capacidade e esforço de cada um, diante de oportunidades igualitárias.

2.2 OBJETIVOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com o que foi visto, o objetivo principal da Governança Corporativa é criar um paralelo confiável entre os executivos. Segundo Child e Rodrigues (2004, *apud*. ÁLVARES, GIACOMETTI, GUSSO, 2008, p.35) “a governança corporativa preocupa-se em assegurar que os executivos gerenciem as firmas honesta e efetivamente de forma a garantir um retorno justo e aceitável àqueles que investiram recursos”. No entanto, este objetivo só será efetivo e sustentável, se a postura ética dos executivos envolvidos, estiver inserida na cultura organizacional da instituição.

Chiavenato (2004, p. 121) descreve que a cultura organizacional

é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.

Cerda (2000) comenta que um sistema de Governança Corporativa possui dois objetivos, onde o primeiro é prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando a maximização do valor, e o segundo é estabelecer responsabilidades a fim de evitar que os gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas e demais interessadas (*stakeholders*).

Transparência e credibilidade abrem as portas da organização para os investidores aplicarem seu capital, ou seja, a empresa que possui um crescimento sustentável, imbuídas de cidadania, onde a administração esteja voltada para o aumento da produtividade com a redução de riscos para o investidor, tende a criar uma visibilidade positiva ao mercado (SILVA, 2006).

Para Silva (2006, p. 49), “a empresa que possui uma boa gestão colhe como resultado produtos de valor superior ao dos recursos usado, e é dessa forma que se gera o processo de criação de valor”. O mesmo autor ainda afirma que são considerados três aspectos para a geração de valor:

- A governança é tida como importante valor corporativo, mais ela sozinha não gera valor;
- A geração de valor acontece quando se tem um negócio estrategicamente bem conduzido e administrado; e

- Considerando o item anterior, as boas práticas de governança resultarão numa gestão bem melhor, maximizando a geração de valor para acionistas e as outras partes interessadas (SILVA, 2006, p.49).

Diante disso, percebesse que a Governança Corporativa conduz os proprietários e as partes interessadas por meio de uma relação transparente e igual, como foi citado, a fim de agregar valor à sociedade, abrir seu capital e ainda contribuir para a perpetuidade da empresa.

2.3 PRINCÍPOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Atualmente as organizações adotam a Governança Corporativa, por ela estar associada a um ambiente institucional equilibrado e a uma política macroeconômica de boa qualidade (SILVA, 2006, p.23). Conforme o IBGC (2009, p.19), na prática, isto significa administrar uma organização baseado em quatro princípios básicos: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (*compliance*).

Álvarez, Giacometti e Gusso (2008, p. 43) falam que,

a boa governança está calcada em princípios que inspiram e norteiam o funcionamento das empresas e outras organizações e lhes propiciam maior credibilidade e criação de valor. É fundamental a adoção de princípios sólidos e consagrados para a integração com os mercados e as comunidades em que atuam.

No princípio da transparência, deve haver além da obrigação, o desejo de informar as partes interessadas toda e qualquer informação, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis e regulamentos. Essa transparência traz para a empresa um clima de confiança não somente internamente, mais também com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor (IBGC, 2009). Para Álvarez, Giacometti e Gusso (2008) a legislação brasileira, determina o direito de receber e requerer informações sobre a companhia com o intuito de fiscalizar a gestão e o direito do voto.

Silva (2006, p. 21) complementa:

Quando se tem uma boa comunicação interna e externa, isso gera um clima de confiança, tanto internamente, quando externamente, nas relações com terceiros.

Já no princípio da equidade deve haver o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). É inaceitáveis qualquer atitude ou política discriminatória (IBGC, 2009).

Àlvarez, Giacometti e Gusso (2008, p.46) ainda citam:

O princípio da equidade deve ser praticado considerando também as demais partes interessadas, como funcionários, clientes, credores, fornecedores, financiadores, público e geral, órgãos reguladores e comunidade em que atua a empresa. Com efeito, a aplicação do princípio torna-se valor integral da empresa, valorizando sua atuação em todas as frentes de relacionamentos internos e externos.

O princípio da prestação de contas tem por base, a obrigação que os sócios, administradores, conselheiros de administração, executivos, gestores, conselheiros fiscais e auditores (agentes de governança), tem em prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009). “A prestação de contas é inerente a quem administra recursos de terceiros.” (ÁLVAREZ, GIACOMETTI e GUSSO, 2008, p. 46).

A comunidade empresarial tem mostrado sensibilidade crescente quando a esse aspecto, melhorando continuamente a qualidade dos relatórios da administração, inclusive esclarecendo o estágio no qual a empresa se encontra em sua jornada para fortalecer as respectivas governanças corporativas, esclarecendo as boas práticas já adotadas e as que pretendem adotar em tais datas. (ALVAREZ, GIACOMETTI e GUSSO, 2008, p. 46)

No quarto princípio da responsabilidade corporativa, os agente de governança corporativa (conselheiros e executivos) devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009). “Responsabilidade Corporativa não é nem filantropia nem cega obediência à lei, mais sim uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos da empresa com a comunidade em que atua.” (ALVAREZ, GIACOMETTI e GUSSO, 2008, p. 46)

Há também um princípio adotado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), chamado *compliance*, que apesar de não ser reconhecido pelo IBGC formalmente, está intrínseco nos outros princípios, pois parte da premissa que a empresa deve estar em conformidade com as leis e com os regulamentos internos e externos. No entanto “do ponto de vista da adoção de melhores práticas de

governança corporativa, *compliance* para as normas internas do nível estratégico não é explorado suficientemente na literatura” (BERGAMINI JUNIOR, 2005, p.165).

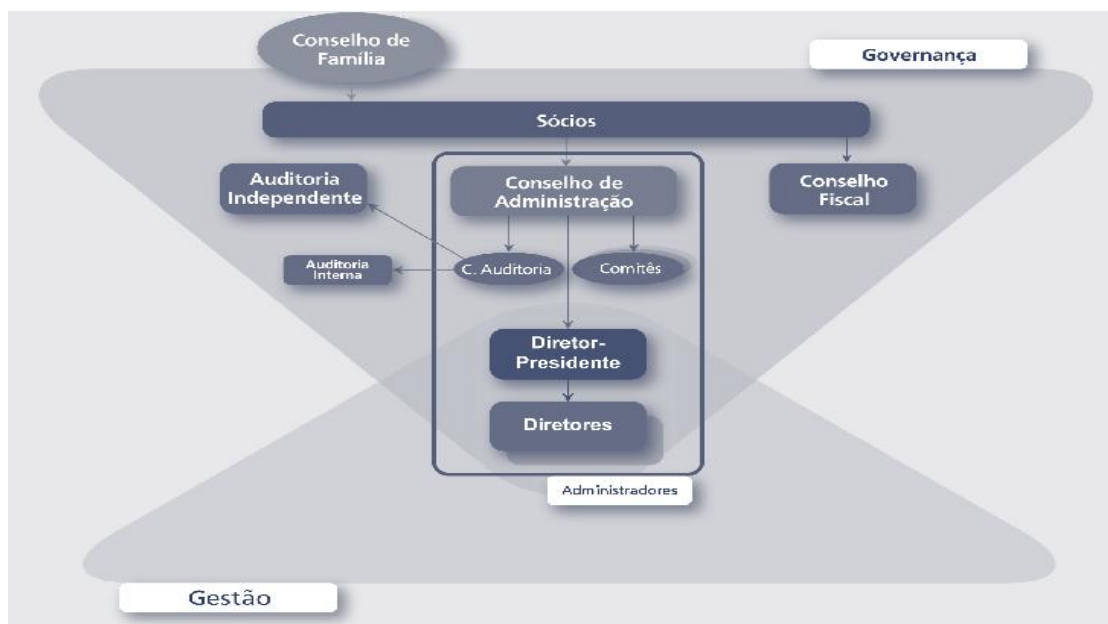
Os princípios de Governança Corporativa devem estar em concordância com os princípios da própria empresa, ou seja, a organização deve possuir uma postura ética e de responsabilidade perante a sociedade que a norteia.

2.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Código de Boas Práticas de Governança Corporativa prevê uma estrutura adequada e organizada, por meio de seus agentes, sendo que a estrutura dependerá da necessidade de cada organização.

A figura 1, a seguir, apresenta a ilustração de uma estrutura básica de governança corporativa.

Figura 1 - Sistema de Governança Corporativa



Fonte: Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009)

Por meio dessa estrutura, a Governança Corporativa delimita poderes e delega funções aos demais envolvidos.

2.4.1 Conselho de Família

O conselho de família, não é um conselho integrante da gestão da empresa, e sim um mediador familiar que tem como propósito organizar os desejos da família em relação ao meio, bem como apaziguar eventuais disputas e conflitos de interesses. Barbosa (2012) denomina-o como “conselho invisível” por ser pouco conhecida, no entanto, é de grande importância, pois é à base da Governança corporativa no processo de perpetuação e perenidade da empresa familiar.

Werner (*apud* SILVA, 2006) define empresa familiar,

aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando.

A governança corporativa entra neste meio familiar com o intuito de orientar os entes que ali participam, onde muitas vezes não distinguem os papéis de herdeiro, acionista, sucessor, gestor e de proprietário de um patrimônio. (BARBOSA, 2012). Álvarez, Giacometti e Gusso (2008, p.130) complementam;

o conselho de família é um fórum democrático da família, no qual seus membros possuem voz ativa e têm direitos iguais. Tem como objetivo maior, manter a estrutura familiar, preservando os valores e tradições.

O IBGC (2009) destaca as principais práticas do Conselho de família:

- Definir limites entre os interesses familiar e empresarial;
- Preservar os valores familiares;
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial;
- Planejar a sucessão, transmissão de bens e herança;
- Visão da sociedade como fator de agregação e continuidade da família;
- Tutela aos membros da família; e
- Definir critérios para indicar membros para a composição do Conselho de administração.

Álvarez, Giacometti e Gusso, (2008, p.130) ainda frisam que:

É comum a participação de vários ramos da família no conselho, inclusive com a presença de membros consanguíneos e de várias gerações, independentemente de a pessoa trabalhar ou não na empresa, pois essa organização é o meio de geração de riqueza da família e seu desempenho afeta a todos os membros.

O Conselho de Família não pode ser confundido com o Conselho de Administração, pois seu objetivo não está voltado para a sociedade, e sim para as expectativas em relação a esta, bem como os interesses da família (IBGC, 2009).

Conclui-se, portanto que, o Conselho de Família é fundamental, pois ele separa o que é problema particular dos problemas da empresa, criando uma linha invisível entre esses dois, onde questões familiares como disputa e conflito de interesses são resolvidos neste conselho, ao contrário das questões empresariais, que são discutidas em outros conselhos.

2.4.2 Conselho/Assembleia dos Acionistas

A assembleia dos acionistas está prevista na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, chamada de Lei das S.A. A assembleia constitui a forma de expressão da vontade social, propondo diretrizes e parâmetros macros para o conselho da administração e assim tornando os processos deliberativos em atos válidos (IBGC, 2010).

Está previsto na legislação o anúncio da Assembleia dos Acionistas, com no mínimo 15 dias de antecedência, para que os acionistas se preparem, e assim possam contribuir positivamente nas deliberações propostas (IBGC, 2010). O presidente da mesa deve ter conhecimento adequado dos instrumentos de governança da companhia, tais como Estatuto Social, Acordo de Acionistas, Regimentos Internos e suas políticas (IBGC, 2010, p. 28).

A transparência na prestação de informações relativas às propostas a serem deliberadas pela Assembleia Geral é importante para o bom andamento dos trabalhos (IBGC, 2010, p.30).

A assembleia geral dos acionistas é o órgão supremo responsável por ditar as regras ao Conselho de Administração e assim desvencilhar os conflitos de interesses da empresa.

2.4.3 Conselho de Administração

Conforme o art. 138 da Lei 6.404/76 o conselho da administração é um órgão de natureza deliberativa, que tem como função orientar os negócios sociais da empresa (SILVA, 2006). O autor ainda comenta, que “por ser um órgão de função deliberativa, ele assume uma posição normativa, não executiva, o que o torna distante da administração diária da organização (SILVA, 2006, p. 93)”.

Carvalhosa (*apud* SILVA, 2006, p.93) expressa que

O conselho é um órgão de deliberação. Mais dita normas do que executa atos. E só delibera de forma coletiva. Seus pronunciamentos representam a vontade coletiva, não podendo nunca qualquer dos seus membros agir individualmente, o que não sucede, em regra, com os diretores.

Alvarez, Giacome e Gusso (2008, p.130), complementam este conceito, citando que a missão do conselho de administração é,

proteger o patrimônio, maximizar o retorno dos investimentos e agregar valor aos empreendimentos. Ele é um órgão de deliberação colegiada que representa os interesses de todos os acionistas, atuando como instância de avaliação, monitoramento, decisão e orientação, visando agregar valor à gestão sem interferir no dia-a-dia da organização.

Além da função de administrar, o conselho de Administração deve possuir em sua carteira de ações, a bagagem para contribuir na geração de valor e assim agregar sucesso a empresa, não se limitando somente ao estatuto, indo além do que se é esperado para a melhoria continua da empresa (CHARAM, 2005).

De acordo com o disposto no Art. 140 da Lei das S.A's (Seção I, Conselho de Administração, Composição), o Conselho de Administração será composto por, no mínimo três membros e no máximo 9 membros, eleitos pela Assembleia Geral e por ela destituíveis a qualquer tempo. O estatuto ainda prevê:

- O número efetivo de Conselheiros;
- O mandato;
- O modo de substituição dos Conselhos;
- As normas de convocação, instalação e funcionamento do Conselho, que deliberará por maioria de votos, podendo o estatuto estabelecer

quórum qualificado para certas deliberações, desde que especifique as matérias em pauta; e

- A participação no Conselho de representantes dos empregados, escolhidos pelo voto destes, em eleição direta, organizada pela empresa em conjunto com as entidades sindicais que os representam.

Silva (2006) comenta que a diferença do poder de decisão do conselho de administração para a diretoria, é que as decisões do conselho de administração somente terão validade após uma reunião com todo o conselho em sintonia com a lei e nos casos aplicáveis ao estatuto social. Já a diretoria que não é um órgão colegiado, no entanto tem poder decisório, toma as decisões de acordo com a reunião da diretoria.

O conselho de administração é a autoridade máxima na empresa, após os sócios. Entre as competência dele deve-se destacar: a estratégia, a eleição e destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do CEO, o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e a substituição dos auditores independentes.” (ÁLVAREZ, GIACOMETTI e GUSO, 2008, p.131).

Desta forma, conclui-se que o conselho de Administração está inserido nas organizações com o intuito de prevenir o conflito de interesses e divergências de opiniões, cabendo a ele estabelecer critérios de acordo com o que é mais vantajoso para a organização. Assim ele a preserva, bem como valoriza o seu patrimônio, agregando valor a empresa.

2.4.4 CEO

O CEO encontra-se no topo da hierarquia operacional da organização, ou seja, ele é a pessoa com a maior autoridade dentro da mesma. O termo CEO é uma sigla inglesa para *Cheif Executive Officer* que significa Diretor Executivo. A figura do CEO é mais utilizada em grandes corporações, onde exigem do individual maior competência e habilidade à frente da instituição.

Álvarez, Giacometti e Gusso (2008, p.147) citam sobre a atuação da direção executiva sobre a ótica da governança corporativa no sentido de;

- Propor e executar a estratégia seguindo diretrizes do conselho, planos de ação, metas e indicadores, avaliação e correção do desempenho;
- Estabelecer um clima positivo de trabalho em equipe, com o respeito mútuo e harmonização de objetivos;
- Prestar contas ao conselho de administração, sócios, acionistas e demais partes interessadas;
- Exercer a representação legal da empresa;
- Escolher e liderar a equipe diretiva;
- Mapear, priorizar e gerir riscos estabelecendo controles adequados;
- Detalhar e disseminar normas, instruções e procedimentos; e
- Assegurar o cumprimento do código de conduta.

A direção executiva é o elo principal da cadeia de comando da empresa, representando a instituição nos seus atos e fornecendo as informações necessárias aos demais órgãos do sistema de governança corporativa. Tudo isso, com o intuito de atender aos principais interessados, que são os sócios e os acionistas (ÁLVAREZ, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

Silva (2006, p. 95) define que,

O CEO ou executivo-chefe administra a companhia, enquanto o chairman ou o presidente do conselho administra o conselho, e uma de suas funções é justamente fiscalizar o executivo-chefe e avaliar o seu desempenho. Se as duas funções são exercidas pela mesma pessoa, torna-se mais complicada, para o conselho, a posição de expressar suas opiniões independentes e analisar as questões sob a diversas perspectivas perspectiva.

Tapsccot e Ticoll (2005, p. 305) complementam afirmando que:

O CEO define os valores, as normas e a cultura centrais. Não importa quão inspirados, bem intencionados ou determinados sejam os outros; ninguém mais pode mudar os princípios da empresa. Ou seja, ele define o caráter corporativo.

As responsabilidades da direção executiva devem estar documentadas no estatuto ou contrato social da empresa, deve estar prevista a constituição, as alçadas para as decisões, a parte sobre os atos praticados e o organograma.

2.5 GESTÃO EMPRESARIAL E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A literatura em relação à gestão de empresas é muito ampla, incorporando nela, não somente as tão faladas empresas de grande porte, mais também, as de pequeno e médio porte e o seu objetivo, a perpetuação empresarial. Para isto alguns fatores são primordiais: “inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente” (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002, p. 6), ou seja, “a gestão deve estar voltada não somente a responder as mudanças do mercado, mais também oferecer ao mercado um diferencial” (MALUCHE e QUEIROZ, 2000).

No entanto, segundo Luiz Carlos Barbosa (diretor-técnico do SEBRAE Nacional) essas empresas possuem “diferenças que determinam que o modelo de excelência de gestão de uma grande empresa sofra um ajustamento na hora de ser aplicado ao pequeno negócio: os fundamentos são os mesmos, mas a maneira de implementação é diferente”.

Os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e as maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não deu certo, o gestor sabe como direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada (OLIVEIRA, 2006, p.58).

O planejamento estratégico é definido por Chiavenato (2003 p.39) como sendo “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

O autor complementa,

o planejamento estratégico é o processo contínuo, sistematicamente e com maior conhecimento possível no futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, *apud*, CHIAVENATO, 2003, p.39).

Sendo assim, o planejamento estratégico como ferramenta de gestão se constitui em um efetivo instrumento de suporte à ação da administração (SILVA, 2006).

A governança corporativa junto com o planejamento estratégico cria mecanismos específicos de controle que transmitam segurança aos interessados no resultado da organização. A controladoria entra nesse contexto, através da manutenção dos controles internos da empresa, que é a plataforma do sistema de

informações, instrumentos de gestão e de controle operacional que fomentam a eficácia organizacional, via tomada de decisões acertadas e a segurança dos ativos envolvidos nesse processo. (NASCIMENTO e BIANCHI)

A controladoria de acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 99),

pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, estatística e principalmente contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas com o fim de orientá-las para a eficácia.

Peleias (2002, p.14) complementa,

As atividades desempenhadas pela Controladoria têm como grande preocupação a gestão eficaz das organizações, materializada na correta compreensão do modelo de gestão adotado pela empresa e dos diversos mecanismos por meio dos qual a gestão ocorre.

Vale destacar, também, que existem dois tipos de controladoria, a estratégica e a operacional. O controle estratégico está ligado ao planejamento estratégico, onde este define missões, estratégias, objetivos e vantagens competitivas, ou seja, sua função é monitorar. O controle operacional procura assegurar que tarefas específicas sejam desenvolvidas efetivamente e eficientemente (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010, p.337) comenta que o controle estratégico,

também denominado organizacional, é tratado no nível institucional da empresa e se refere aos aspectos globais que envolvem a empresa como uma totalidade. Sua dimensão de tempo é o longo prazo. Seu conteúdo é genérico e sintético.

O mesmo autor comenta que o controle operacional,

é o subsistema de controle realizado no nível de execução das operações. Trata-se de uma forma de controle realizada sobre a execução das tarefas e operações desempenhadas pelo pessoal não administrativo da empresa. É também o subsistema de controle mais voltado para a realidade concreta da empresa: o seu dia-a-dia, em termos de tarefas realizadas (CHIAVENATO, 2010, p. 337).

Sendo assim, percebe-se que a controladoria norteia a governança corporativa, através do acompanhamento, controle e avaliação de desempenho e conseqüentemente, gera informações para as tomadas de decisões.

2.6 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa é um documento de natureza didática, que tem por objetivo nortear a gestão da empresa, baseada nos pilares da Governança Corporativa através do esclarecimento de seus conceitos e recomendações, e assim indicando o caminho mais correto a se seguir. Para o IBGC (2009), os princípios e as práticas nele inseridos, aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

Desta forma entende-se que as melhores práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, melhorando a competitividade e facilitando o seu acesso ao capital e assim, contribuir para a sua perenidade.

A quarta edição e o mais atual Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado em 2009, pelo IBGC, está dividido em seis capítulos: Propriedade (Sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho fiscal e Conflito de Interesses. Em cada capítulo, conforme o IBGC é realizada uma abordagem e recomendações para cada órgão e sistema de governança das organizações, por fim, no último capítulo expõe os padrões de conduta e comportamento e propõe políticas e práticas para evitar conflitos de interesses e mal uso de ativos e informações relativas à organização.

Os próximos subcapítulos foram extraídos do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Em cada subcapítulo é feito uma abordagem geral do que trata o código propriamente dito.

2.6.1 Propriedade

O primeiro capítulo do manual do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) trata da propriedade. Nele é relatado que cada sócio é proprietário da organização, na proporção de sua participação no capital social. Todo sócio tem direito ao voto, sendo que cada ação é equivalente a um voto, mas, poderá ocorrer exceções a esta regra, que devem ser evitadas.

Outro detalhe observado no manual, diz respeito à relação ao acordo dos sócios, que trata da compra e venda de suas participações. As ações devem estar

disponíveis e acessíveis a todos os demais sócios, contendo mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses e condições de saída de sócios. De acordo com o código, também não se devem vincular ou restringir o exercício do direito ao voto de qualquer membro do Conselho da Administração ou abster-se de tratar sobre a indicação de quaisquer diretores para a organização.

A assembleia geral, termo utilizado como referência à reunião dos sócios, é o órgão soberano da organização, ela possui a competência, por exemplo, de aumentar ou reduzir o capital social, reformar o Estatuto Social/Contrato Social, eleger e destituir conselheiros, tomar e deliberar sobre demonstrações financeiras, deliberar sobre transformação, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade, deliberar sobre a avaliação de bens e aprovar a remuneração dos administradores (IBGC, 2009).

A assembleia geral deve ser feita de forma a favorecer o maior número de sócios possíveis. A pauta e a documentação serão disponibilizadas na data da primeira convocação, no entanto os sócios possuem o direito de fazerem propostas antes da convocação da Assembleia Geral, para serem incluídas na pauta. Os sócios também possuem o direito de realizarem perguntas prévias, que devem ser feitas por escrito e dirigidas à diretoria presidente (IBGC, 2009).

Destaca-se, também no manual, que as regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, para isso, recomenda-se que as empresas elaborem um manual para a participação nas assembleias, visando facilitar e estimular a participação dos sócios (IBGC, 2009).

Para os casos de transferência de controle, a oferta de compra de ações ou quotas deve ser dirigida primeiramente a todos os sócios da organização nas mesmas condições, o chamado *tag along*. No caso de compra parcial, a oferta deverá ser feita de forma proporcional a todos os sócios (IBGC, 2009).

Silva (2006, p. 25) reafirma:

A oferta de compra de ações/quotas resultantes em transferência do controle societário deve ser dirigida a todos os sócios, com preços transparentes e não apenas aos detentores do controle acionário; quando ocorrer a alienação da totalidade do bloco de controle, o adquirente deve conceder oferta pública a todos os acionistas nas mesmas condições do controlador (*tag along*).

Os mecanismos de proteção à tomada de controle são maneiras que obriguem o adquirente de uma posição minoritária a realizar uma oferta pública de

aquisição de ações. Podem fazer sentido em companhias de capital diluído, desde que não retire dos sócios a decisão final sobre a necessidade da realização da oferta a todos os sócios para a aquisição de suas participações societárias na organização. São aceitáveis, desde que se prestem à finalidade clara de otimização e preservação de valor para todos os sócios (IBGC ,2009).

Em organizações familiares devem ser considerados a implementação de um Conselho de Família. Este tipo de conselho, segundo o IBGC (2009) tem como prática;

- Definir limites entre os interesses familiares e os interesses empresariais;
- Preservar os valores familiares;
- Definir e pactuar critérios para a proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- Criar mecanismos para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- Tutelar os membros da família para a sucessão na organização; e
- Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Para Silva (2006, p. 25), “as sociedades familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família, para discutir assuntos familiares e organização das expectativas em relação à sociedade”.

O estatuto também deve prever as situações onde o sócio poderá retirar-se da organização e os casos onde não seja possível uma negociação bem sucedida entre as partes, neste caso devendo possuir uma mediação e arbitragem (IBGC, 2009).

Este capítulo do manual é extremamente relevante aos sócios, pois é nele que estão inseridas as condições e regras ao voto, conforme a proporção das quotas de cada um, o acordo de compra e venda de ações, os mecanismos de proteção à tomada de controle, entre outros assuntos cabíveis aos sócios.

2.6.2 Conselho da Administração

O Conselho da Administração é o principal componente do sistema de governança, pois ele é o guardião do objeto social e do sistema de governança, bem como o encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico.

Silva (2006, p. 25) comenta que o Conselho de Administração, “é recomendado para todas as empresas, independente da sua forma societária”. Sendo assim, percebe-se que ele é o elo entre a propriedade e a gestão, direcionando os rumos do negócio, sempre em conformidade aos interesses da organização.

Almeida (2010, p. 14) complementam que,

O Conselho de Administração é um grupo de pessoas – denominados de conselheiros – que seguem a orientação do(s) proprietário(s), ou seja, que defendem os seus interesses junto à gestão da organização. O conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles, sendo o protetor do objeto social e do sistema de governança, que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização. O conselho de Administração é responsável por traçar as diretrizes estratégicas da organização e zelar pelos seus interesses, valores e propósitos.

Sua missão é proteger e valorizar a organização, otimizando o retorno do investimento no longo prazo e buscando o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada uma receba o benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta. Para isso o Conselho de Administração utiliza de um sistema de informações coerentes, para atender a diretoria e para que essa consiga orientar suas gerências a desenvolver planos de gerenciamento de riscos eficientes, caso as condições de negócio não correspondam à expectativas (CHARAM, 2005).

Segundo o IBGC (2009) a responsabilidade do Conselho de Administração consiste em,

- Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, dentre elas as estratégias;
- Estrutura de capital;
- Appetite e tolerância de risco;
- Fusões e aquisições;
- Contratação do diretor e demais executivos;
- Escolha e avaliação da auditoria independente;
- Processo sucessório dos conselheiros e executivos;
- Práticas de Governança Corporativa;
- Relacionamento com partes interessadas;
- Sistema de controles internos; e
- Política de gestão de pessoas;
- Código de conduta.

Alem disso, o Conselho de Administração, deve incentivar a formação de comitês (IBGC, 2009).

Para Inácio (2010), o Comitê de Auditoria,

É concebido como parte essencial no processo de supervisão – sempre em nome do conselho de administração - da integridade dos controles e procedimentos de apresentação de relatórios financeiros implantados pela administração para proteger os interesses dos acionistas e outras partes interessadas. Sua principal responsabilidade é de supervisionar em nome do conselho de administração. Cabe-lhe exercer a função de órgão de supervisão da gestão dos processos internos para o conselho da administração. Esta função não deve ser confundida com a função do conselho fiscal, pois a função deste conforme a lei é de fiscalizar os acionistas.

Diante do que foi visto, percebe-se a relevância que este conselho exerce sobre a instituição, sendo à base de segurança aos acionistas, diante da tomada de decisão e planejamento estratégico.

2.6.3 Gestão

O Diretor-Presidente (*CEO*) é responsável pela gestão da organização e coordenação da diretoria, sendo o elo com o Conselho de Administração. É ele quem executa as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão, além disso, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros e o cumprimento do Código de Conduta. Silva (2006, p. 26) ainda comenta, que “O conselho de administração deve aprovar a indicação dos diretores feita pelo CEO”.

Um modelo de gestão organiza e modela, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização inclusive as pessoas que a compõem, em virtude disso as empresas deveriam buscar modelos integrativos para alcançar as diversas dimensões da organização, “de forma que facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade” (FERREIRA, 2005, p.21).

De acordo com Almeida (2010, p. 15),

É entendível que quando se trata de gestão estamos falando sobre todo o gerenciamento dos aspectos dos processos envolvidos, onde as informações devem ser equilibradas e de qualidade, a comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quando os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização.

O dever do Diretor-Presidente é garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com os *stakeholders* (partes interessadas), definir a estratégia de comunicação com esse público e prestar as informações de seu interesse e as informações obrigatórias por lei ou regulamento. Essas informações devem possuir linguagem acessível, serem equilibradas e de qualidade, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização (IBGC, 2009). Para o IBGC (2009, p.54) “o diretor-presidente é o elo entre o Conselho de Administração e o restante da organização. É vital que essa comunicação seja clara e continua e que propicie condições para a tomada de decisões eficazes”.

Almeida (2010, p. 15) ainda comentam que,

A função desempenhada pelo diretor-presidente está atrelada a responsabilidade pela gestão e coordenação da Diretoria, e é recomendável que o diretor-presidente não seja membro do Conselho de Administração, mais é interessante que ele participe das reuniões de Conselho, como convidado.

É obrigação que a organização divulgue relatórios periódicos, ao menos no seu *web site*, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial, inclusive de ordem socioambiental, operações em partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos administradores, riscos, entre outras informações econômico-financeiras e as demais exigidas por lei. Também é obrigação reconhecer as tendências internacionais e as exigências da sociedade (IBGC ,2009).

De acordo com Silva (2006, p.26),

O relatório anual deve conter a mensagem de abertura escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria, o relatório de administração e uma série de demonstrações financeiras acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal, se houver.

O Diretor-Presidente é o responsável pela elaboração dos controles internos. Esses controles servem para monitorar e fiscalizar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade, de modo, a adotar medidas preventivas, prospectivas e proativas na minimização e antecipação de riscos (IBGC, 2009).

Para Costa (2012, p.37),

O controle interno pode ser definido como um conjunto de procedimentos realizados pela administração da empresa, que tem por objetivo, a conferência de dados, a verificação da eficácia dos sistemas implantados na empresa de forma a proteger o patrimônio de possíveis desvios ou fraudes, resguardando assim os interesses dos sócios, diretores e administradores, objetivando o alcance de metas.

O Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados (*apud* CREPALDI, 2011, p.376), complementa afirmando que controle interno é:

O plano da organização e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar os ativos, e verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Outro fator relevante é a remuneração, este deve ser vinculada aos resultados, com metas de curto e longo prazo relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor econômico para a organização. Poderá ser incluso eventuais incentivos de longo prazo em ações ou nela referenciados. Esta remuneração deve ser divulgada em bloco separado ao do Conselho da

Administração, caso isso não ocorra, a organização deve justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente (IBGC, 2009).

2.6.4 Auditoria Independente

A Auditoria Independente é uma organização que visa verificar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria refletem adequadamente a realidade da sociedade, ou seja, ela revisa e avalia os controles internos da organização (posição patrimonial e financeira) com o objetivo de relatar em um relatório específico de recomendações as melhorias e aperfeiçoamentos dos controles internos. Em virtude disto, é altamente recomendável que toda organização tenha suas demonstrações financeiras auditadas por um auditor externo, “isso possibilita maior fidedignidade das informações e maior segurança dos investidores” (ANADREZO e LIMA, 1999, p.127).

Sá (1998, p.25) define auditoria da seguinte forma:

é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza aziendal, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

Attie (2011, p.12) complementa Sá afirmando que o objetivo da auditoria é:

Expressar uma opinião sobre demonstrações contábeis, e assegurar que elas representem em um conjunto adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações, as mutações do seu patrimônio líquido e os demais demonstrativos correspondentes ao período em exame, de acordo com as práticas contábeis no Brasil.

Para maior segurança, contra possíveis adulterações nas demonstrações contábeis, os investidores passaram a requerer que as empresas fossem examinadas por profissionais com o conhecimento técnico, porém sem nenhum vínculo com a empresa, sendo estes os auditores independentes, ou os chamados auditores externos (COSTA, 2012).

Attie (2011, p.7) enfatiza esta prioridade como,

a veracidade das informações, o correto cumprimento das metas, a aplicação do capital investido de forma lícita e o retorno do investimento foram algumas das preocupações que exigiram a opinião de alguém não

ligado aos negócios e que confirmasse, de forma independente, a qualidade e precisão das informações prestadas.

É recomendável ao Auditor Independente reportar ao Comitê de Auditoria discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordância com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes (IBGC, 2009). Para Silva (2006) toda organização deveria possuir uma auditoria independente a fim de verificar se as demonstrações financeiras refletem a realidade da organização, com total independência.

O contrato com o Auditor Independente deve possuir um período de trabalho predefinido, podendo ser recontratado após avaliação formal e documentada, de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, legislação e os regulamentos em vigor. No entanto, quanto ocorrer esta recontratação, o auditor independente deve realizar a rotatividade dos profissionais-chave da equipe (IBGC, 2009).

De forma a garantir o fidedigno resultado do auditor independente, não pondo em dúvida a independência do auditor, e de modo que sejam evitados possíveis conflitos de interesse, é recomendável que o auditor não audite o seu próprio trabalho e que não realize trabalhos de consultoria à organização auditada. Também é interessante estabelecer regras formais para a aprovação de serviços a serem prestados pelos auditores independentes que não sejam de auditoria das demonstrações contábeis (IBGC, 2009).

Para firmar sua responsabilidade e consciência profissional, segundo Crepaldi (2011, p.38) o auditor externo “mantém uma atitude mental também independente, exerce seu trabalho com competência profissional e mantém seu grau de independência junto à empresa, objeto de exame, livre de qualquer interesse ou vantagens”.

A fim de garantir a sua independência em relação a organização auditada, o auditor independente deve relatar, anualmente, através de documento escrito sua total independência ao Comitê de Auditoria.

2.6.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, ele pode ser obrigatório ou não, dependendo da situação, porém deve ser visto como um controle independente que visa agregar valor para a organização (IBGC, 2009). Silva (2006) ainda ressalta que este órgão, de acordo com a lei das SA's não é obrigatório.

Almeida, (2010) resumem o papel do Conselho Fiscal na organização como sendo: fiscalizar, analisar, controlar, denunciar fraudes ou irregularidades e sugerir providências úteis à companhia.

Seus objetivos são fiscalizar e administrar os atos administrativos e o cumprimento dos deveres legais e estatutários; Opinar sobre o relatório anual da Administração; Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração a serem submetidas à Assembleia Geral; Denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrir e sugerir providências úteis à companhia; Analisar o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela companhia e examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar (IBGC, 2009).

A composição dos membros do Conselho Fiscal é definida por lei. Quando não houver um controlador definido a instalação do Conselho Fiscal deve ser facilitada pela organização. Quando a organização possuir um controlador, os sócios devem abrir mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros do Conselho Fiscal, permitindo que a maioria seja composta por membros eleitos pelos sócios não controladores (IBGC, 2009).

De acordo com Silva (2006, p. 27),

as pessoas que compõem o conselho fiscal devem ter conhecimento a respeito do segmento de atuação na empresa e desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do conselho, bem como independência profissional.

Neste capítulo também é abordado o relacionamento entre o Conselho fiscal e as demais partes interessadas (IBGC, 2009);

- Sócios: A atuação é pautada pela equidade, transparência, independências e confiabilidade;

- Comitê de Auditoria: O comitê de Auditoria é um instrumento de fiscalização com atribuições definidas diretamente pelos sócios, enquanto o Conselho fiscal é pelo Conselho da Administração. Recomenda-se que estes órgãos realizem algumas reuniões conjuntas, a fim de coordenar suas atividades.
- Auditoria Independente: Como o Conselho Fiscal acompanha o trabalho dos Auditores Independentes, estes devem comparecer as reuniões do Conselho Fiscal, sem que solicitado, a fim de prestarem informações relacionadas ao seu trabalho.
- Auditoria Interna: O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da organização.

O código de Boas Práticas de GC recomenda a inclusão de pareceres do Conselho Fiscal, com suas justificativas sobre as demonstrações financeiras, bem como os demais documentos elaborados (IBGC, 2009).

Outro ponto relevante, de acordo com Silva (2006) é que o “conselho fiscal deve acompanhar os trabalhos tanto dos auditores internos quanto dos auditores externos”.

Desta forma entende-se que o conselho fiscal, garante a execução do poder dos proprietários em fiscalizar a gestão dos negócios, além dos resultados e das variações patrimoniais agregando assim, valor à sociedade.

2.6.6 Conduta e Conflito de Interesses

O Código de conduta de uma organização tem o objetivo de transmitir a cultura da empresa e os princípios que ela está fundamentada, respeitando acima de tudo as leis vigentes no país. Deverá estar registrado nele resoluções de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, *ombudsman*) e caminhos para denúncia, visando comprometer todos os gestores envolvidos na organização (conselheiros, sócios, funcionários, fornecedores, partes interessadas). Outros registros relevantes

são de responsabilidade social e ambiental. Este código visa estender-se nos seguintes assuntos (IBGC, 2009):

- Cumprimento das leis e pagamentos de tributos;
- Operações com partes relacionadas;
- Uso de ativos de interesses;
- Informações privilegiadas;
- Política de negociação das ações da empresa;
- Processos judiciais e arbitragem;
- *Whistle-blower* (Pessoa que informa a instância competente sobre atividades ilegais);
- Prevenção e tratamento de fraudes;
- Pagamentos ou recebimentos questionáveis;
- Recebimento de presentes e favorecidos;
- Doações;
- Atividades políticas;
- Direito à privacidade;
- Nepotismo;
- Meio ambiente;
- Discriminação no ambiente de trabalho;
- Assédio moral ou sexual;
- Segurança no trabalho;
- Exploração no trabalho adulto ou infantil;

- Relações com a comunidade; e
- Uso de álcool e drogas.

A Diretoria da empresa deve elaborar um Código de conduta que primeiro respeite as leis do país e em seguida siga os princípios definidos pelo Conselho de Administração, para posteriormente ser aprovado pelo mesmo (ALMEIDA, 2010). Os mesmos autores ainda afirmam que,

A essência do Código de Conduta visa garantir que os membros da organização tenham como base este código antes da tomada de qualquer intenção ou decisão a fim de garantir a moralidade das informações, decisões e estratégias para a organização. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

Para realizar a divulgação das informações exigidas por lei e as que constam no regulamento, deve ser adotada uma política de divulgação de informações a fim de contemplar o princípio de transparência (IBGC, 2009).

Para Silva (2006, p.29) com o intuito de não haver conflito de interesses,

É necessário que a pessoa seja independente em relação à matéria que está em discussão, para não influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses diferentes daqueles da organização.

A ânsia por garantir um excelente Código de Conduta tem por objetivo esquivar a organização de espionagem aberta, bem como estabelecer normas, regras e procedimentos a fim de resolver e organizar os assuntos pertinentes à sociedade, mantendo assim uma postura equilibrada diante dos assuntos citados (ALMEIDA, 2010).

O conflito de interesses no contexto da governança corporativa é o impasse entre os interesses pessoais em detrimento aos interesses da organização. Para Almeida (2010 p. 21), “um conselheiro deve ser leal à organização, e não atender apenas seus próprios interesses ou daqueles que o elegeram”.

O guia do IBGC (2004, p.67) afirma que há o conflito de interesses,

há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização.

Diante do que foi visto, percebe-se que a empresa que possui inserida na sua organização um código de conduta e conflito de interesses, passa maior

credibilidade e confiança aos colaboradores, sócios e terceiros, envolvidos nas transações empresariais.

2.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Para o SEBRAE, Empresas familiares são empreendimentos geridos por uma ou mais famílias, onde se tem a hereditariedade do poder decisório. Silva (2006) afirma que é aquela onde uma única família detêm 50% das ações votantes, bem como a mesma família fornece parte considerável da alta administração.

Silva (2006, p.116 *apud* WERNER) define empresa familiar como, a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Bornholdt (2005, p.34) considera uma empresa familiar quando podem ser identificados um ou mais dos seguintes itens;

- O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- Os parentes se encontram em posição estratégica, como na diretoria ou no conselho de administração;
- As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; e
- Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Teló (2001) explica que há dois ciclos que geram crises em empresas familiares. O primeiro ocorre quando a empresa encontra-se em estágio de sucesso, em que surge uma encruzilhada, onde ela se prepara para crescer ou para a falência. O segundo ciclo acontece na transmissão de poder, do fundador para seu sucessor, onde este possui vasta experiência para assumir o cargo, no entanto o fundador não está preparado de partilhar as responsabilidades.

Peiser e Wooten (1983, p.61) apresentam os possíveis problemas que surgem nas fases do ciclo de vida das empresas familiares. São eles:

- Aumento de conflitos interpessoais;

- Preocupação com lucros em curto prazo, ao invés de centralizar em objetivos de longo prazo;
- Procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo;
- Falta de definição de processos de integração dos novos membros da família;
- Ausência de planos de carreira.

A Governança Corporativa se insere na empresa familiar com o objetivo de desvencilhar tais problemas citados, e assim possibilitar a perpetuação da mesma.

Bornholdt (2005, p.27) comenta que,

Nas empresas familiares, “o princípio da governança corporativa” refere-se às relações entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros. Neste contexto os *shareholders* são todos os membros que compõe a(s) família(s) que, ao mesmo tempo, são sócias de uma organização. Considerando-se também os herdeiros, empregados, gestores, fornecedores e sócios em outros negócios.

Conclui-se, portanto, que por meio de um planejamento sucessório, é avaliado todo o processo empresarial, a fim de dar apoio às decisões e assim consolidar a perpetuação da empresa familiar.

2.8 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Como já foi visto, as pequenas e médias empresas movimentam a economia brasileira, gerando riqueza e empregos. Para o SEBRAE (2007) houve uma evolução dessas empresas por dois fatores, o primeiro é devido à redução da taxa de juros acompanhado do aumento de crédito e do consumo, e o segundo é a profissionalização dos proprietários, que possuem curso superior e experiências em grandes corporações.

Mendes (2013) comenta em seu artigo que apesar das PME's não terem uma estrutura de capital nem mesmo cultura para implementar o sistema de governança, este não deveria ser ignorado. O caminho certo é incorporando a governança aos poucos, na medida em que a empresa for evoluindo.

Para isto o autor desenvolveu um Sistema de Governança Corporativa Simplificado para pequenas e médias empresas. O sistema, segundo Mendes (2013) é composto por:

- **Acordo Societário:** Acordo sobre retiradas, pró-labores, entrada e saída da sociedade, admissão ou não de parentes;
- **Estrutura Organizacional:** A fim de se evitar sobreposições de cargos e funções; Criação de níveis hierárquicos;
- **Matriz de Responsabilidade:** Responsabilidade de cada área definida na Estrutura Organizacional;
- **Planejamento Estratégico:** Criar um foco, missão, visão, valores, diretrizes principais, objetivos, metas, indicadores, plano de ação, posicionamento estratégico no mercado;
- **Políticas Organizacionais:** Todas as áreas devem definir suas regras ou diretrizes de relacionamento com os clientes, fornecedores, empregados e sócios;
- **Processos bem definidos:** Processo ou atividade dentro de um padrão de qualidade e eficiência;
- **Plano de Cargos e Salários;** A fim de se evitar sobreposições de funções;
- **Controle e monitoramento:** Software básico para controle de operações, discutir resultados com o contador, relatórios gerenciais;
- **Conselho de Administração:** Não é necessário nem viável um conselho de acordo com a Lei das S/A's, no entanto se faz necessário reuniões periódicas afim de se discutir os resultados e os rumos do negócio,
- **Auditoria:** Ao menos uma vez ao ano, uma auditoria externa.

Diante disso, percebe-se que a Governança Corporativa, não é algo complicado de aplicar, basta que os administradores tenham paciência e zelo, para assim colher os prós que ela tende a oferecer.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentado o procedimento utilizado para a produção deste estudo, quanto à fundamentação teórica, do mesmo modo que o método empregado para a coleta e análise de dados da pesquisa de campo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos aqui propostos, pode-se classificar esta pesquisa como descritiva, pois a mesma detém um referencial consistente sobre o tema, permitindo a construção deste para a análise de correlação entre Governança Corporativa e as pequenas e médias empresas Brasileiras. A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1996, p.46), “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecimento de relações entre variáveis”. Ou seja, trata-se do detalhamento de tudo que possa ser aproveitado no estudo em questão.

Para Cervo (2007) o método concretiza-se como o conjunto de diversas etapas ou passos que devem ser seguidos para a realização da pesquisa.

Primeiramente será realizado um levantamento bibliográfico específico sobre Governança Corporativa, e depois de criada esta base de conhecimento, será realizada uma literatura interpretativa do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” do IBGC (2009). Segundo Cervo *et al* (2007, p. 86) a literatura interpretativa é a última etapa da leitura de um texto e a aplicação destes aos fins particulares da pesquisa.

Para Triviños (1987, p. 132), a pesquisa qualitativa é caracterizada por sua particularidade, definindo:

A pesquisa qualitativa comporta a escolha de um problema, uma coleta e análise das informações obtidas, havendo flexibilidade nas etapas de coleta e análise dos dados.

Creswell (2007, p.35) complementa:

[...] com base principalmente ou em perspectivas construtivas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) [...]

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC será determinante neste estudo, pois se trata de uma instituição de referência no Brasil pela difusão da Governança Corporativa. Além disso, “os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle” (IBGC, p. 15).

Enfim, será realizada uma análise do código quanto à aplicabilidade das práticas em pequenas e médias empresas, considerando sua estrutura societária e operacional, seus aspectos legais (independente da opção tributária e formalidades exigidas) e, principalmente, o resultado dessa prática na melhoria da gestão.

Quadro 1 - Roteiro da metodologia utilizada

Roteiro de Metodologia	
Tipologia quanto aos objetivos	Descritivo
Tipologia quanto aos procedimentos	Bibliográfico e levantamento
Instrumento para Coleta de Dados	Questionário
Tipologia quanto à abordagem do problema	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

3.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados colhidos no questionário, primeiramente foi realizado um estudo bibliográfico sobre Governança Corporativa, por meio de uma leitura criteriosa e seletiva, de acordo com o referencial teórico. Através deste estudo foi possível criar um sustentáculo para a análise da aplicabilidade das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Após a primeira etapa, foi aplicado um questionário on-line, e enviado para 60 empresas de pequeno e médio porte da região de Criciúma, de forma aleatória, sendo que dessas, 10 foram do setor de vestuário, 10 da construção civil, 10 transportadoras, 10 metalúrgicas, 10 contabilidades e 10 supermercadistas.

Das 60 empresas que foram enviados os questionários, 37 responderam, na seguinte proporção;

Quadro 02- Proporção de empresas respondentes ao questionário

Empresas	Quantidade Enviada	Quantidade respondida	Proporção Respondida
Vestuário	10	5	14%
Transportadora	10	6	16%
Supermercado	10	3	8%
Metalúrgica	10	8	22%
Construção Civil	10	8	22%
Contabilidade	10	7	18%
Total	60	37	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

O questionário foi elaborado com base no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. O objetivo deste questionário é verificar a aplicabilidade destas Melhores Práticas de Governança Corporativa nas empresas de pequeno e médio porte.

Com o resultado dos questionários foi possível criar um paralelo entre a Governança Corporativa e as pequenas e médias empresas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

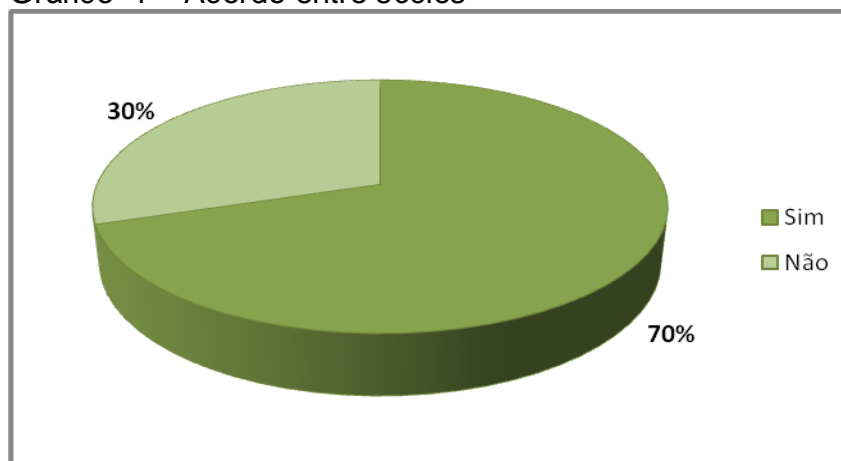
O questionário aplicado tem como finalidade, verificar se as empresas de pequeno e médio porte se adequariam às Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Os 12 questionamentos realizados se enquadravam diretamente com os capítulos do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, sendo eles: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conduta e conflito de interesses.

4.1 PROPRIEDADE

Os questionamentos a seguir, fizeram menção ao capítulo da Propriedade.

Inicialmente, procurou-se verificar se as empresas respondentes realizariam um acordo entre os sócios da sua empresa, a fim de definir pró-labore, entradas e saídas de novos sócios, e admissão ou não de parentes.

Gráfico 1 – Acordo entre sócios

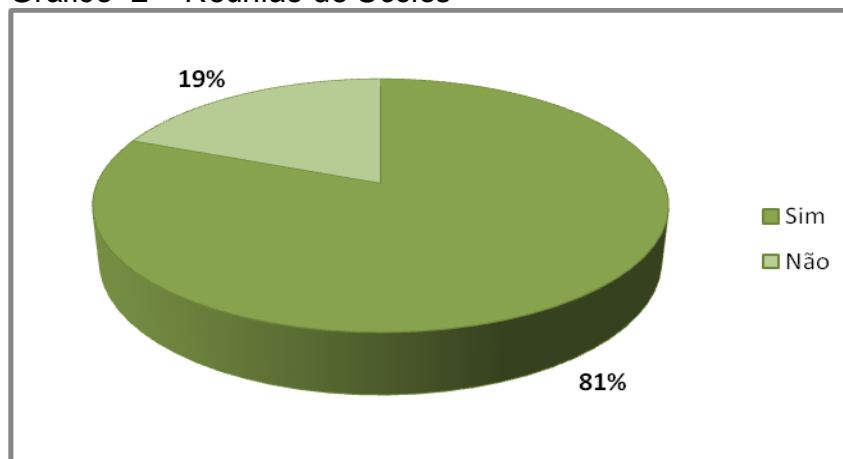


Fonte: Elaborado pela autora (2013)

O resultado desta pesquisa identificou que 70% responderam que realizariam um acordo entre os sócios, contra 30% que não realizariam. A finalidade do acordo entre sócios é de evitar o conflito de interesses, dando maior estabilidade e confiança nas operações da empresa.

Após este questionamento, procurou-se apontar se as empresas realizariam uma reunião de sócios, mensal, com a finalidade de verificar os resultados da empresa.

Gráfico 2 – Reunião de Sócios

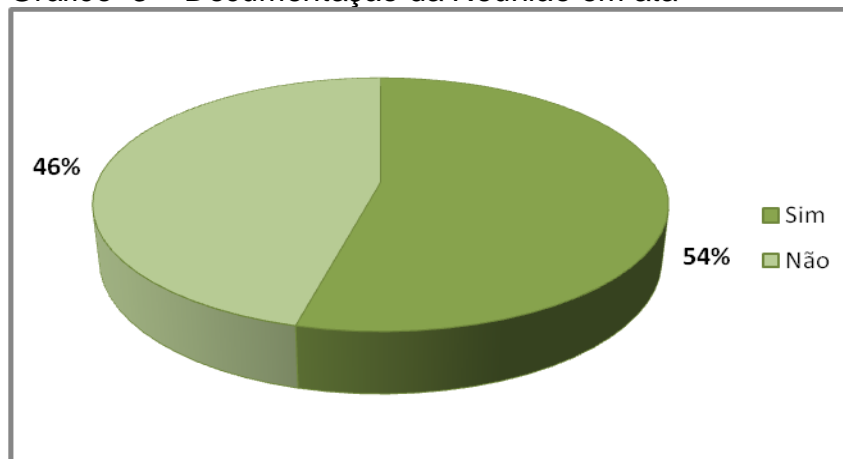


Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Para a reunião dos sócios, 81% responderam que sim, fariam estas reuniões mensais. Pois é por meio desta reunião mensal que a empresa discute os resultados e o rumo dos negócios, haja vista, que a prestação responsável de contas recomenda que tudo seja compartilhado.

Complementando o item anterior, buscou-se identificar se após a dita reunião, os sócios documentariam em ata todo o assunto discutido na mesma, com o objetivo de esclarecer aos demais sócios não presentes.

Gráfico 3 – Documentação da Reunião em ata

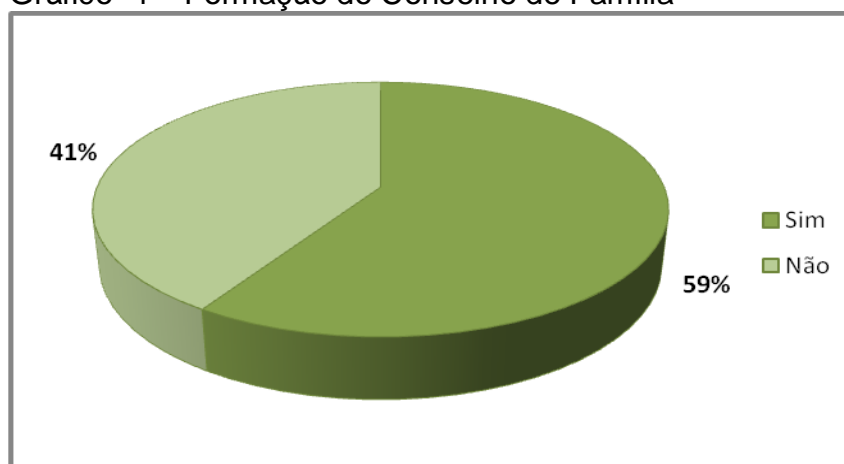


Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Para esta pergunta, não se obteve um resultado tão relevante, pois 54% responderam que sim documentariam a reunião em ata, e 46% que não fariam uma ata. Apesar de praticamente metade das empresas respondentes, indicarem que não documentariam a reunião em uma ata, este posicionamento deveria ser repensado, pois a ata também, serve como intermediador de conflito de interesses, visto que tudo que foi falado encontra-se registrado, não cabendo futuras dúvidas dos demais interessados.

O quarto questionamento referente ao capítulo da Propriedade, foi sobre o Conselho de Família. Através dele, a pesquisa buscou identificar, se as empresas, no caso de serem familiares, criariam um Conselho de Família, com a proposta de delimitar e alinhar os interesses da família com os interesses da empresa.

Gráfico 4 – Formação do Conselho de Família



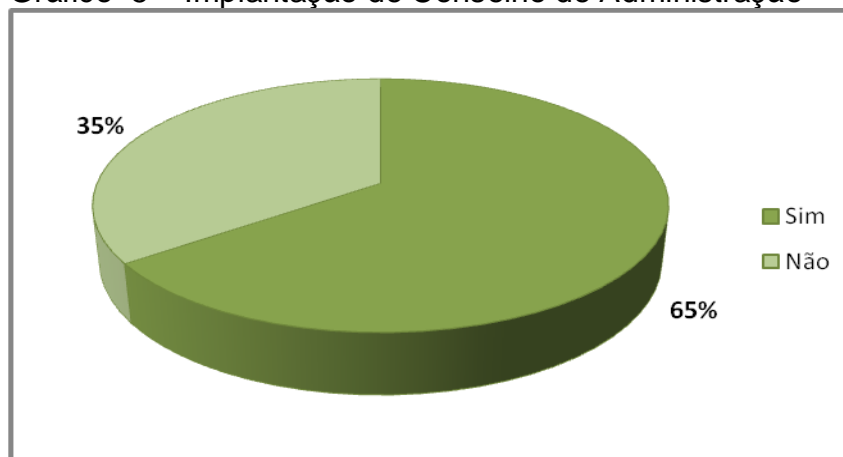
Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Este questionamento obteve 59% de respostas positivas, afirmando que criariam o Conselho de Família e 41% de respostas negativas. Para as pequenas e médias empresas, o conselho de família poderia facilmente ser implantado, pois delimitaria o que é empresa e o que é família. Sendo assim, outra maneira de intermediar conflitos de interesses, tanto familiares, quanto empresariais.

4.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Neste item, buscou-se verificar se as empresas implantariam um conselho de administração, com o intuito de orientar e supervisionar a gestão da empresa.

Gráfico 5 – Implantação de Conselho de Administração

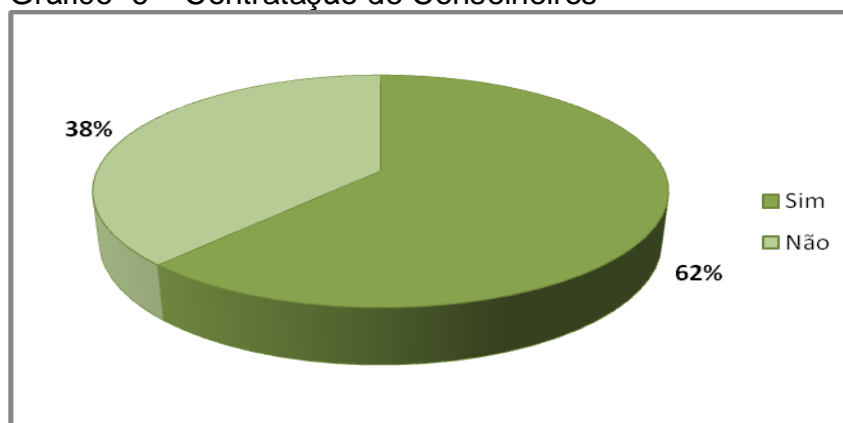


Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Constatou-se que 65% implantariam o conselho de administração em sua empresa. O conselho de administração para pequenas e médias empresas poderia orientar a gestão. Considerando que, em grandes corporações, este conselho orienta diretamente os sócios nas tomadas de decisões.

Integrado com a pergunta anterior, à próxima buscou identificar se as empresas incorporariam no Conselho de Administração, algum tipo de conselheiro, como o interno (exemplo: um funcionário bem qualificado), externo (contador, advogado, etc.) ou um conselheiro independente.

Gráfico 6 – Contratação de Conselheiros



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

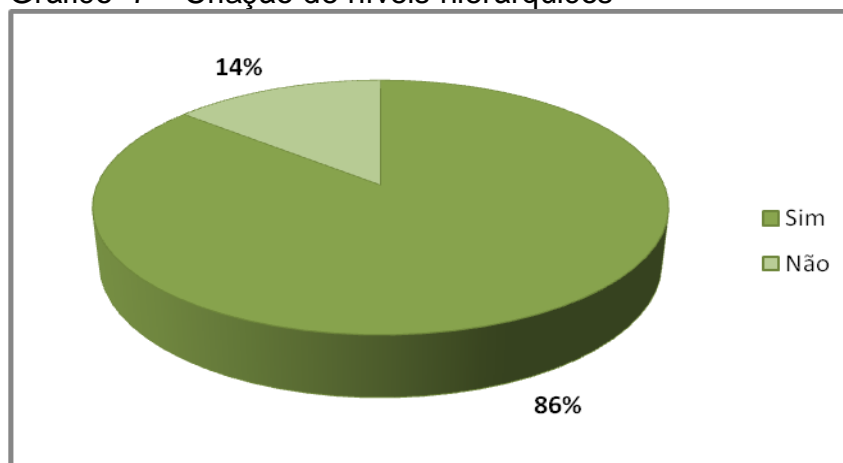
Como resultado, tem-se que 62% dos respondentes aceitaram incluir algum tipo de conselheiro, sendo eles, interno, externo ou independente, nas reuniões do conselho de administração. Considerando que o Conselheiro é um

profissional com capacitação e experiência no mercado, só tende a agregar valor à empresa, alinhando os interesses dos acionistas à gestão executiva.

4.3 GESTÃO

Evidencia-se nesta questão a opinião dos respondentes quanto à criação de uma estrutura organizacional, com o objetivo de criar níveis hierárquicos com a finalidade de evitar sobreposições de cargos e funções.

Gráfico 7 – Criação de níveis hierárquicos

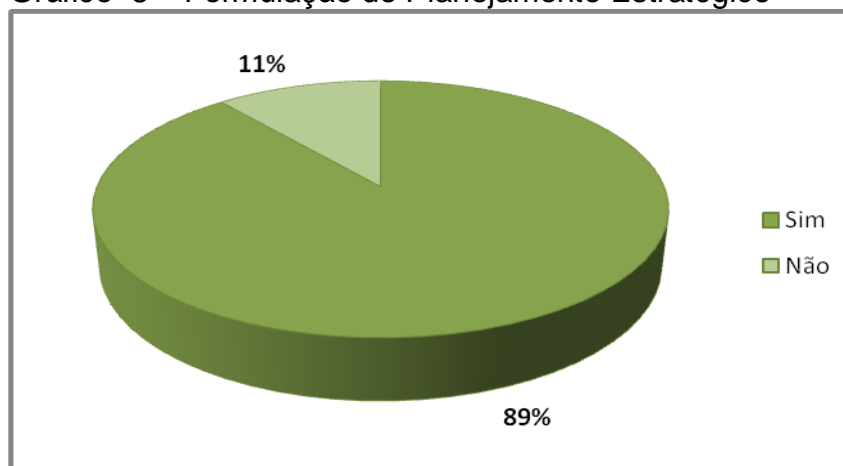


Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Está é uma questão de relevância para muitas empresas. A criação de níveis hierárquicos influencia diretamente na motivação organizacional, e assim, gera resultados à mesma. A relação foi de 86% de empresas que criariam uma estrutura organizacional, contra 14% que não criariam.

O segundo questionamento referente a este capítulo, foi em relação à implantação de um planejamento estratégico na empresa, com o objetivo de definir metas e indicadores estratégicos.

Gráfico 8 – Formulação de Planejamento Estratégico

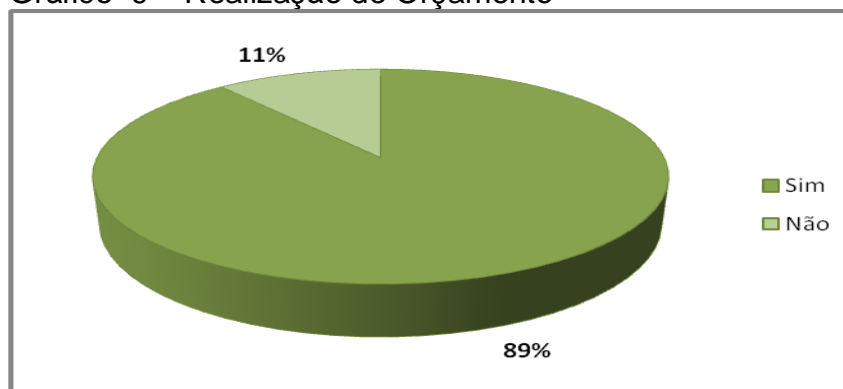


Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A esta pesquisa obteve-se, como resultado positivo 89% de respondentes que formulariam um planejamento estratégico, contra 11% que não criariam um planejamento estratégico à sua empresa. O planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema importância para a empresa, pois ele ajuda a clarear o futuro da empresa, dando um norte para os sócios seguirem, onde os mesmos podem se posicionarem de acordo com o ambiente do mercado.

Busca-se na terceira pergunta verificar se as empresas respondentes fariam um orçamento, a fim de auxiliá-las na gestão.

Gráfico 9 – Realização de Orçamento



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

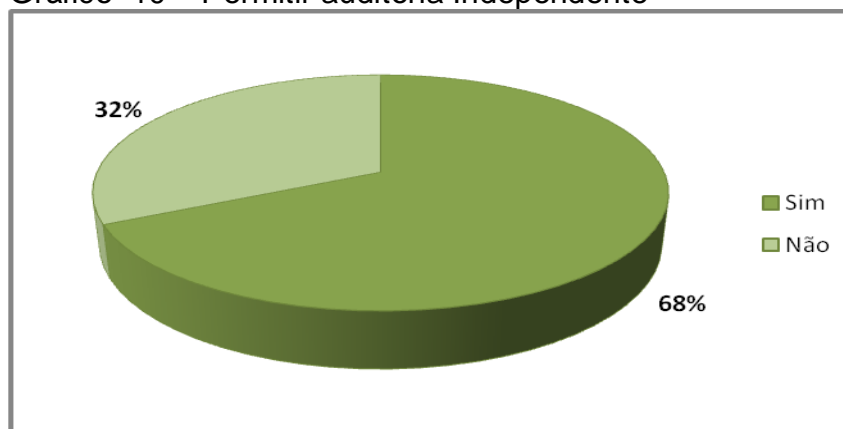
Observa-se que 89% acreditam que o orçamento é uma ferramenta de auxílio empresarial importante para sua empresa, em contrapartida 11% responderam de forma negativa. O orçamento empresarial reproduz além dos custos de produção e despesas operacionais, outras informações, possibilitando

verificar o crescimento da organização. Também é possível projetar o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício, dentre outros.

4.4 AUDITORIA INDEPENDENTE

Nesta pesquisa, buscou-se verificar se as empresas respondentes permitiriam que pelo menos uma vez ao ano, suas informações contábeis, fossem auditadas por um auditor independente.

Gráfico 10 – Permitir auditoria Independente



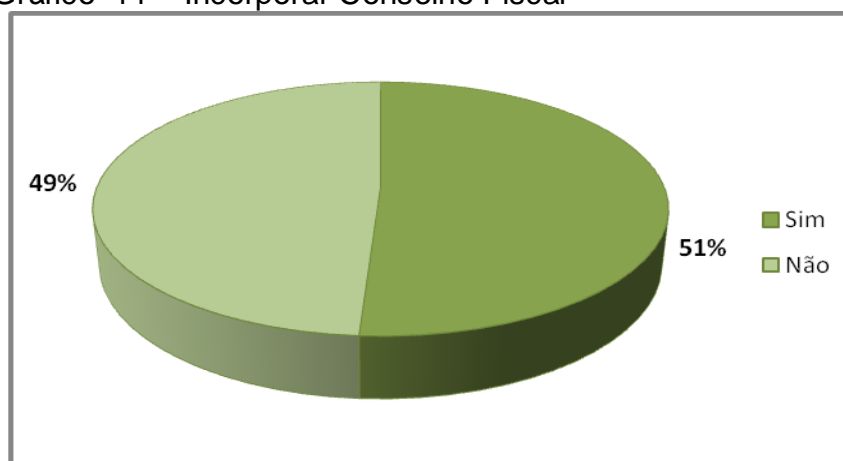
Fonte: Elaborado pela autora (2013)

De acordo com o gráfico, verifica-se que 68% permitiram que suas informações contábeis fossem auditadas por um auditor independente, outros 32% não permitiriam. É o auditor independente que irá detectar problemas na empresa, e indicará o caminho para a resolução do mesmo.

4.5 CONSELHO FISCAL

A presente pesquisa procurou saber se os questionados instalariam um Conselho Fiscal para fiscalizar as principais atividades de sua empresa.

Gráfico 11 – Incorporar Conselho Fiscal



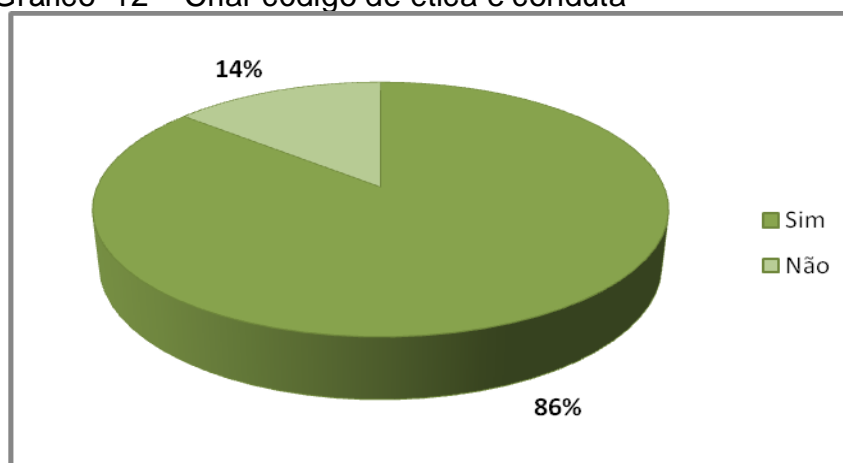
Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Este item, não se obteve uma resposta relevante, pois 51% responderam que sim instalariam, e 49% não aceitariam um conselho fiscal na sua instituição.

4.6 CONDUCTA E CONFLITO DE INTERESSES

A última questão buscou demonstrar se as empresas incorporariam um código de conduta ética em sua organização.

Gráfico 12 – Criar código de ética e conduta



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Verificou-se no questionário que 86% dos respondentes elaborariam um código de conduta ética na sua organização, restando apenas 14% que não criariam.

O código de conduta ética é um importante documento, uma vez que contribui imensamente para organizar as relações dos colaboradores com os sócios, clientes, fornecedores e parceiros das organizações.

5 CONCLUSÃO

A governança corporativa surgiu como um norteador empresarial, visto as mudanças no ambiente organizacional das empresas, momento que começaram a aparecer suas fragilidades. Diante disso, foi possível qualificar ainda mais o proprietário, separando a propriedade da gestão.

A pesquisa teve como propósito, verificar se o Manual de Melhores Práticas de Governança Corporativa era aplicável às pequenas e médias empresas, tendo em vista sua estrutura societária ser menor que as grandes corporações que usam de fato estas ferramentas. Para isto, utilizou-se de um questionário baseado na 4ª edição do código do IBGC, com 12 perguntas, separadas de acordo com os capítulos do código.

Para o primeiro capítulo, da Propriedade, foram questionados sobre o acordo de acionistas/sócios, reunião de sócios, ata da reunião e formação de um conselho de família. As respostas apontaram que mais de 50% dos entrevistados são favoráveis à aplicação das mesmas. O capítulo da propriedade é um intermediador de conflito de interesses, ele busca equilibrar a relação entre os sócios, sejam eles familiares ou não.

No segundo capítulo, Conselho de Administração, foram questionados sobre a implantação do conselho de administração e a inclusão de conselheiros ao mesmo. As respostas assinalaram que mais de 60% das empresas respondentes são favoráveis à aplicação. O conselho de administração, é o mais importante entre todos os conselhos da empresa, é ele quem indica o caminho aos sócios, orientando-os nas tomadas de decisões.

No capítulo da gestão foi questionado sobre, à criação de uma estrutura organizacional, a formulação de um planejamento estratégico e a realização de um orçamento. O resultado mostra que mais de 80% das empresas realizariam tais procedimentos. O capítulo da gestão é de extrema relevância aos gestores e conselheiros de uma organização, pois é ele que dá as diretrizes estratégicas para a empresa.

Para o capítulo da Auditoria Independente foi questionado se as empresas permitiriam que suas informações contábeis fossem auditadas. Os respondentes afirmaram que sim. Apesar de ser uma prática utilizada apenas por grandes corporações, a auditoria independente é um agregador de valor a empresa,

dando-lhe confiabilidade perante aos clientes, fornecedores, sócios e demais partes interessadas.

Para o capítulo do Conselho Fiscal, verificou-se se as empresas instalariam este conselho em suas organizações. Apesar de o resultado positivo ter sido superior a 50%, não se obteve uma conclusão contundente, pois a diferença do percentual entre as respostas ficou mínima.

Para o último capítulo do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, Conduta e Conflito de Interesses, perguntou-se se as empresas incorporariam um código de conduta ética. O resultado foi favorável à aplicação deste código.

Com a realização desta pesquisa, conclui-se que as PME's são favoráveis quanto à aplicabilidade do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, tendo em vista que das 12 perguntas realizadas, todas obtiveram resposta superior a 50% positivas.

Verificou-se, ainda, ao longo do estudo que não há necessidade de implantar o código de uma única vez, sendo possível analisar e adaptar as melhores práticas, conforme a necessidade da empresa.

Diante disso, propõe-se aos profissionais das pequenas e médias empresas, que têm em vista a busca por uma gestão qualificada, adaptarem as melhores práticas de Governança Corporativa propostas pelo IBGC, conforme a necessidade de sua empresa e aplicarem como forma de agregarem resultados positivos. Ademais, novas discussões e pesquisas de campo devem ser realizadas, com o objetivo de engrandecer o desenvolvimento da Ciência Contábil.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana e ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ANDREZO, A.F. e LIMA, I. S. **Mercado Financeiro - aspectos históricos e conceituais**, FIECAFI/USP. São Paulo: Atlas, 2007

ATTIE, William. Auditoria: **Conceitos e aplicações**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. 674 p.

BARBOSA, Carlos. **Governança Corporativa e a meritocracia**. 2012. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/carlos-barbosa/governanca-corporativa-e-a-meritocracia> Acesso em 27/08/2013

BARBOSA, Katia. **Um paralelo entre a Governança Corporativa e Familiar**. Disponível em <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=913> Acesso em 25/08/2013

BARBOSA, Luiz Carlos. **A gestão na pequena empresa**. Brasil, , 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-gestao-na-pequena-empresa/7131/>. Acesso em 28/05/2013.

BERGAMINI, Sebastião. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 12/2005.

BERLE, A. e MENS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. Nova York: Macmillan, 1932.

CHARAM, R. **Governança corporativa que produz resultados: Como Integrar Conselhos de Administração e Diretorias para Gerar Vantagem Competitiva**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Campus. 2005, 225 p.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier – Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2007

CONTÁBIL, Portal da Classe. **Governança Corporativa em Fundações Hospitalares Públicas**. Ceará, 2005. Disponível em <http://www.classecontabil.com.br/imprimir/artigo/620> 24/08/2013 Acesso em 24/08/2013

COSTAS, Jhessica Caroline Barbora. **Controle Interno, Sugestão de Implantação em uma empresa de corretagem de seguros**. 2012 62 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Contagem.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 9ªed. São Paulo: Atlas, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CVM – COMISSÃO DOS VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro. Junho de 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/> Acesso em: 29/05/2013

GARCIA, Felix Arthur. **Governança Corporativa**. 2005 41 f. Monografia – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia. Disponível em http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf Acesso em 27/08/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed São Paulo: Atlas, 2010, 159 p.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **A importância do comitê de auditoria**. Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/a-importancia-do-comite-de-auditoria-11448/artigo/#.Uhtqlxa5ddg> Acesso em 26/08/2013.

INSTITUTO brasileiro de geografia e estatística (IBGE). **Demografia das empresas**. Rio de Janeiro, 2010.

INSTITUTO brasileiro de governança corporativa (IBGC). **Caderno de boas práticas para assembleias de acionistas**. São Paulo: IBGC, 2010.

INSTITUTO brasileiro de governança corporativa (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009.

KELLER, Kevin Lane e KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14ªed. São Paulo: Pearson Education – BR, 2012

MALUCHE, Ms. Maria Aparecida e QUEIROZ, Dr. Antônio Diomário. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade**. Florianópolis: Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – EPS/UFSC, 2000.

MENEZES, Larissa Noll. **Artigo auxílio da Governança corporativa para micro e pequenas empresas no Brasil**, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira e BIANCHI, Márcia. **Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa**. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio Sinus, 2004. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/245.pdf> 24/08/2013 Acesso em 24/08/2013.

OLIVERIA, Djama de Pinho Rebouças. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª Ed. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2012.

PALMEIRAS, Rafael. Meritocracia ganha espaço nas empresas brasileiras. Disponível em http://www.brasileconomico.ig.com.br/noticias/meritocracia-ganha-espaco-nas-empresas-brasileiras_123947.html MÉRITOCRACIA 25/08 Acesso 25/08/2013.

PEISER, Richard B e WOOTEN, Leland M. Life - **Cycle changes in small family business**. Business Horizons, May/Jun. 1983.

RODRIGUEZ, G. M. **A Lei das S/A Frente às Boas Práticas de Governança Corporativa. RIRELAÇÕES COM INVESTIDORES**, São Paulo, n. 89, p. 10-16, jul. 2005.

Sá, A. Lopes de. **Curso de auditoria**. 10 Ed São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOOL, FAE BUSINESS e POVO, GAZETA DO. **Gestão Empresarial**. Curitiba: RPC, 2002. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf> Acesso em 24/08/2013
SCRIBD. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/50484941/26/Atribuicoes-do-Diretor-Presidente> 26/08 Acesso em 26/08/2013.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo; Saraiva 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**. S. Paulo: Atlas,

SILVA, W. M. **Composição do Conselho de Administração e suas Implicações para o Desempenho Financeiro**. Prêmio IBGC de Monografias em Governança Corporativa 2003. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=332&IDp=10>>. Acesso em 20/05/2013.

SILVEIRA, A. M. Governança Corporativa. **Desempenho e Valor da Empresa no Brasil**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2005.

Sistema de Governança Corporativa. Disponível em http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/governanca_ti/entendendo_governanca_ti acesso em 24/10/2013.

SOUZA, Bruno C. e BORINELLI, Márcio L. **Controladoria**. Ed. Digital. Ed: IESDE Brasil, 2009. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=R0cqY9dYVLwC&printsec=frontcover&dq=cont>


[roladoria&hl=ptBR&sa=X&ei=u9k5UrTsFIOG9QTiolH4BA&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](#) Acesso em 18/09/2013.

TELÓ, ADMIR ROQUE. **Desempenho organizacional: Planejamento financeiro em empresas familiares**. FAE, Curitiba, 2001.

WERNER BORNHOLDT – **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

	<p>Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC</p> <p>Curso de Graduação em Ciências Contábeis</p> <p>Disciplina – Trabalho de Conclusão de Curso – TCC</p> <p>Orientador – Prof. Esp. Rafael dos Santos</p> <p>Acadêmica – Tamires Diogo Peruch</p>
---	--

QUESTIONÁRIO DE MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este questionário tem por finalidade viabilizar a construção do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Tamires Diogo Peruch, orientado pelo Prof. Esp. Rafael dos Santos.

Vale salientar, que as informações aqui apresentadas serão de extremo sigilo, sendo apresentadas somente de forma consolidada entre todos os respondentes.

1- Qual o ramo de atuação da sua empresa?

- () Vestuário
- () Transportadora
- () Supermercado
- () Metalúrgica
- () Construção Civil
- () Contabilidade

2- Você realizaria um acordo entre os sócios da sua empresa com a finalidade de definir pró-labore, entrada e saída de novos sócios da sociedade e admissão ou não de parentes?

- () Sim
- () Não

3- Em relação a reunião dos sócios, você realizaria uma reunião mensal, com a finalidade de verificar resultados da empresa?

- () Sim
- () Não

4- Você documentaria toda esta reunião em uma ata, com o objetivo de esclarecer aos demais sócios não presentes nas reuniões?

() Sim

() Não

5- Caso a empresa seja familiar, você incluiria um conselho de família em sua organização a fim de delimitar os interesses da família com os interesses da empresa?

() Sim

() Não

6- Você implementaria um conselho de administração, com o objetivo de orientar e supervisionar a gestão da empresa?

() Sim

() Não

7- Para este conselho, você incorporaria conselheiros internos (exemplo: um funcionário bem qualificado), conselheiros externos (contador, advogado) ou conselheiro independente?

() Sim

() Não

8- Você criaria uma estrutura organizacional, ou seja, criaria níveis hierárquicos com o objetivo de evitar sobreposições de cargos e funções?

() Sim

() Não

9- Você implementaria um planejamento estratégico para definir os objetivos, metas e indicadores estratégicos da sua empresa?

() Sim

() Não

10- Você faz, ou faria um orçamento para a sua empresa?

() Sim

() Não

11- Você permitiria, ao menos uma vez ao ano, que as informações contábeis de sua organização, fossem auditadas por um auditor independente?

() Sim

() Não

12- Você instalaria um Conselho Fiscal para fiscalizar as principais atividades de sua empresa?

() Sim

() Não

13- Você incorporaria um código de ética ou código de conduta em sua organização?

() Sim

() Não